Gobernanza en respuesta a la expansión institucional de Fondo Acción

Autor:

José Luis Gómez

Fondo:

Fondo Acción

Colombia | 2013

Latin American and Caribbean
Network of Environmental Funds

© Du Zuppani

Estudios de Caso
Gobernanza en respuesta a la expansión institucional de Fondo Acción

El Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez (Fondo Acción) es una fundación establecida en Bogotá, Colombia, en el año 2000. Comenzó con el manejo de un solo fondo, pero tras 13 años ha llegado a administrar más de 15 diferentes cuentas para una cartera diversa de clientes. En el presente estudio de caso se analiza los tipos de estructuras de gobierno creadas durante la expansión de Fondo Acción, las relaciones entre las mismas y las maneras como se logra un reparto equilibrado de roles y responsabilidades entre sus diversos órganos rectores y ejecutivos.

1.1 Contexto y desafíos

Fondo Acción fue creado en el año 2000 por medio de un canje de deuda por naturaleza entre el Gobierno de Colombia (GdC) y el de Estados Unidos de América (USG). Mediante el acuerdo original se creó la Cuenta para las Américas con US$ 41,6 millones en fondos y se instituyó Fondo Acción como fundación privada sin ánimo de lucro para administrar la cuenta. Con el manejo de esa cuenta, la misión de Fondo Acción era el de generar cambios significativos y sostenibles en la sociedad colombiana en dos ejes temáticos: 1) la conservación y el aprovechamiento sostenible de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos; y 2) la protección y el desarrollo de la niñez.

Durante sus primeros cuatro años de operación, Fondo Acción orientó sus actividades exclusivamente hacia la gestión de la Cuenta de las Américas. Sin embargo, en el año 2004, el Consejo Directivo de Fondo Acción reformó los estatutos de la organización con el propósito de posibilitar la creación de nuevas cuentas con los aportes de terceros y diversificar sus fuentes de financiamiento.

En ese mismo año, Fondo Acción fue elegido el administrador de la Cuenta para la Conservación de Bosques Tropicales. Este canje de deuda por naturaleza, con un subsidio por US$ 10 millones, fue creado bajo el Acuerdo para la Conservación de Bosques Tropicales (TFCA) con financiamiento de *The Nature Conservancy*, el Fondo Mundial para la Naturaleza (FMN), Conservación Internacional Colombia (CI) y el USG. La administración de la Cuenta del TFCA incluyó la creación de nuevas estructuras de gobierno al interior de Fondo Acción, un proceso que resultó tanto desafiante como ventajoso por cuanto la ampliación allanó el camino para la diversificación de las fuentes de financiamiento de la fundación y llevó a la creación del fondo patrimonial en la Cuenta para las Américas.

Tras la adquisición de la cuenta del TFCA, el Consejo de Fondo Acción aprobó la creación en el año 2008 del Fondo Patrimonial Malpelo, establecido en asociación con el *Global Conservation Fund* (GCF), con un monto de US$ 5 millones en fondos. Desde ese entonces, Fondo Acción ha continuado diversificando su clientela con fondos provenientes de fuentes como el Banco Mundial, la *Walton Family Foundation*, la *MacArthur Foundation* y varias empresas privadas que operan en Colombia.

Conforme ha venido ampliando su rol desde la gestión de la original Cuenta para las Américas hasta convertirse en una fundación que goza de múltiples donantes y diversas fuentes de financiamiento, la organización ha elaborado varios mecanismos y herramientas de gobernanza para reflejar más fielmente esa expansión. Éstos incluyen la creación de diversos subcomités del Consejo que sirven para contextualizar los objetivos y las operaciones de las diferentes cuentas, acompañados por un claro conjunto de procedimientos que definen sus roles y responsabilidades y aseguran una comunicación fluida entre los distintos órganos rectores.

1.2 Estructura del Consejo y sus subcomités

Fondo Acción ha establecido una estructura de gobierno caracterizado por un Consejo Directivo que trabaja con diversos subcomités diseñados para satisfacer las diferentes necesidades técnicas y temáticas de las cuentas del fondo. Adicionalmente, se conformó un Comité de Supervisión del TFCA (TFCA/OC por sus siglas en inglés) para vigilar la administración de esa cuenta. En la Figura 1 se ilustra las diferentes entidades de gobernanza y su composición.

Consejo Directivo / Consejo de la Cuenta para las Américas

En base al primer canje de deuda por naturaleza que dio lugar a Fondo Acción, el principal órgano rector de la organización es su Consejo directivo, también conocido como el Consejo de la Cuenta para las Américas, que consta de los siguientes ocho miembros: 1) el Director del Departamento Nacional de Planeación (DNP) o su delegado, en representación del GdC; 2) el Ministro del Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS) o su delegado; 3) el Director de la Misión de la USAID en Colombia o su delegado, en representación del USG; y 4) cinco expertos independientes de las ONG ambientales y de la niñez, organizaciones de desarrollo comunitario, y entidades académicas y científicas, en representación de estos sectores de la sociedad civil. Dentro de esta configuración, las ONG representan una mayoría de los puestos en el Consejo.

Comité de Supervisión del Acuerdo para la Conservación de Bosques Tropicales (TFCA/OC)

El Consejo de Fondo Acción acordó la creación del TFCA/OC al momento de la creación de la cuenta en el año 2004. Por tanto, el TFCA/OC de cinco miembros es diferente del Consejo de las Américas e independiente del mismo. El TFCA/OC, como se describe en las secciones a continuación, ejerce considerable autonomía sobre la Cuenta del TFCA. Es importante acotar que el representante del USG tiene un puesto tanto en el Consejo de las Américas como en el TFCA/OC. La Cuenta del TFCA cuenta también con su propio Subcomité Financiero, el cual incluye un asesor financiero además de los representantes de las partes que participan en el acuerdo del canje de deuda, así como funcionarios ejecutivos de Fondo Acción.

Subcomités Técnicos y Programáticos

El Consejo de Fondo Acción ha creado varios subcomités para la Cuenta de las Américas, entre los cuales se incluyen un subcomité de finanzas, un subcomité de proyectos ambientales, un subcomité de proyectos para la niñez y un subcomité técnico del Fondo Patrimonial Malpelo. Estos comités se conforman de representantes de las partes específicas en los acuerdos de financiación, miembros del personal ejecutivo de Fondo Acción y expertos en temas particulares de las ONG o la sociedad civil.

Para las demás cuentas manejadas por Fondo Acción existen subcomités técnicos, que por lo general se conforman con representantes de los clientes que han creado cuentas en Fondo Acción, conjuntamente con diversos miembros de la Unidad Ejecutiva de Fondo Acción.

Composición del Consejo

Fondo Acción mantiene una presencia mayoritaria de representantes de las ONG y de la sociedad civil en el Consejo de las Américas. Aparte de establecer una clara conformación del Consejo, en la experiencia del Fondo hay varios factores relevantes que considerar a la hora de escoger los miembros del mismo.

Los consejos y órganos rectores en general se benefician significativamente de la diversidad. El traer a representantes de varias regiones (y no sólo de la ciudad capital) puede ser más costoso que un consejo centralizado, pero al final resulta más ventajoso. Los representantes de las regiones aportan no sólo una visión ampliada, sino también contactos clave y nuevas oportunidades. Además, los representantes del sector privado aportan nuevas perspectivas y prácticas, y establecen un equilibrio saludable, en términos de la gestión de riesgos, frente a los representantes del sector público, tan adversos como son al riesgo. Una consideración muy relevante es la rotación los miembros del Consejo, cuya estabilidad es tan importante como su renovación periódica.

Los miembros del Consejo de Fondo Acción son individuos comprometidos de los sectores público y privado, y los miembros del TFCA/OC son actores directos en el programa del TFCA. Los miembros de la Junta y del TFCA/OC no son remunerados en Fondo Acción. La Unidad Ejecutiva cubre los gastos de transporte y viáticos de los miembros del Consejo y del OC que no viven en Bogotá, así como los costos asociados con la realización de reuniones y misiones fuera de esa ciudad.

Figura 4: Conformación del Consejo y varios subcomités de Fondo Acción

Consejo Directivo / Consejo de las Américas

- Director del Departamento Nacional de Planeación del GdC
- Ministro del Ambiente del GdC
- Misión USAID en Colombia del USG
- 5 representantes de ONG, academia e investigación

Comité Supervisor del TFCA

- Misión USAID en Colombia
- GdC
- Conservación Internacional
- The Nature Conservancy
- Fondo Mundial para la Naturaleza
- ONG Ambiental del Consejo de Fondo Acción

Subcomité Proyectos Infantiles

- Director Nacional de Planeación del GdC
- USAID del USG
- Director Técnico
- 1-3 ONG para la niñez del Consejo de Fondo Acción

Subcomité del Fondo Malpelo

- Servicio de Parques Nacionales del GdC
- Conservación Internacional / *Global Conservation Fund*
- ONG Ambiental (del Consejo de Fondo Acción)
- Dir. Ejecutivo de Fondo Acción
- Director Administrativo-Financiero de Fondo Acción
- Coordinador Ambiental de Fondo Acción
- Director de Fundación Malpelo

Subcomité Financiero del TFCA

- USG
- The Nature Conservancy
- Director Ejecutivo de Fondo Acción
- Director Administrativo-Financiero Fondo Acción
- Asesor Financiero Externo

Subcomité de Proyectos Ambientales

- Director Nacional de Planeación del GdC
- Ministro del Ambiente - GdC
- Director Técnico
- 2-3 ONG ambientales del Consejo de Fondo Acción

Subcomité Financiero de la Cuenta para las Américas

- Director Nacional de Planeación del GdC
- Misión USAID en Colombia
- Dir. Ejecutivo Fondo Acción
- Director Administrativo-Financiero Fondo Acción
- Asesor Financiero Externo

Otros subcomités técnicos

- Representantes del cliente
- Director y personal ejecutivo de Fondo Acción

1.3 División de roles y responsabilidades

Los diferentes órganos rectores en Fondo Acción son establecidos con una clara delineación de sus roles y responsabilidades. En la Figura 2 se ilustra esta división y se especifica las principales áreas operativas del fondo y las entidades rectores que desempeñan un rol en cada una. Es importante notar que en la delineación de responsabilidades ubica la toma de decisiones estratégicas, la supervisión y el liderazgo en los más altos niveles de la gobernanza (Consejo Directivo / Consejo de la Cuenta de las Américas, TFCA/OC). Esto es importante por que dichos representantes no se inmiscuyen en la microgestión, por lo que la Unidad Ejecutiva cuenta con la autonomía necesaria. La Unidad Ejecutiva posee un rol clave como enlace o vínculo entre la gobernanza de nivel superior y el conjunto de subcomités. La operación de los subcomités, a su vez, reduce la carga de trabajo para los órganos rectores superiores y aumenta la eficiencia y eficacia en la toma de decisiones.

Roles y Responsabilidades del TFCA/OC

El TFCA/OC tiene completa autonomía en las siguientes áreas relacionadas con la Cuenta del TFCA:

- Diseñar y emitir invitaciones a propuestas para la evaluación y selección de proyectos y organizaciones idóneas para solicitar y recibir subvenciones del TFCA;
- Seleccionar propuestas y autorizar subvenciones para dichas organizaciones, para que realicen las actividades bosquejadas en el TFCA;
- Adoptar, mediante voto mayoritario, las normas operativas internas del TFCA/OC, a condición de que dicha mayoría incluya el voto afirmativo de los representantes debidamente nombrados de ambos gobiernos; y
- Supervisar la ejecución de los proyectos financiados mediante donaciones y otros acuerdos, y determinar si se cumplen los cronogramas fijados y otros objetivos de implementación.

Marco jurídico

Existen varios instrumentos jurídicos que sirven para definir la relación entre el Consejo de Fondo Acción y su Unidad Ejecutiva. Toda modificación en el procedimientos para la toma de decisiones debe ser aprobada por el Consejo. Los instrumentos que rigen esta relación son:

- Los **estatutos** del Fondo;
- Las **Normas Operativas** adoptadas por el Consejo; y
- Las disposiciones del **Sistema de Control de Calidad**.

Figura 5: Delineamiento de las responsabilidades de gobernanza en Fondo Acción

	Planificación estratégica	Presupuesto y administración	Adjudicación de subvenciones	Gestión de activos financieros
Consejo Directivo	Aprueba el plan estratégico de 4 años con los objetivos estratégicos y principales indicadores de desempeño.	Aprueba el presupuesto operativo y el programa de inversión para el plan estratégico.	Toma la decisión definitiva sobre la adjudicación de subvenciones (incluida la anual para Malpelo).	Toma la decisión definitiva sobre el Fondo Patrimonial de las Américas (incluido el fondo patrimonial Malpelo)
Director / Unidad Ejecutiva	Prepara propuestas para el plan estratégico y las estrategias de inversión del TFCA.	Prepara el proyecto del presupuesto operativo y de inversión para cada cuenta. Se encarga de los asuntos administrativos.	Prepara los términos de referencia de las invitaciones a propuestas para cada cuenta.	Prepara propuestas para la gestión financiera y de activos.
Subcomités técnicos específicos			**Subcomité Técnico del Fondo Patrimonial Malpelo** Evalúa el Plan de Gestión de Malpelo y la solicitud de subvención anual.	**Subcomité financiero de las Cuentas de las Américas** Analiza propuestas de gestión financiera y de activos, y monitorea el rendimiento financiero.
			Subcomités de la Cuenta de las Américas para el Ambiente y la Niñez Evalúa propuestas y emite recomendaciones al Consejo de las Américas.	
Otros subcomités técnicos	Aportan ideas para la planeación estratégica.	Aportan ideas para los presupuestos operativos y de inversión.	Evalúan propuestas y emiten recomendaciones al Consejo de las Américas.	
Comité Supervisor del TFCA	Aprueba las estrategias de inversión de 4 a 5 años para la Cuenta del TFCA.	Aprueba el presupuesto operativo y la estrategia de inversión para la Cuenta del TFCA.	Toma la decisión final sobre la adjudicación de subvenciones con el financiamiento de la Cuenta del TFCA.	Toma las decisiones definitivas sobre el Fondo Patrimonial del TFCA.
				Subcomité Financiero del TFCA Analiza propuestas de gestión financiera y de activos, y monitorea el rendimiento financiero

1.4 Principales herramientas y procedimientos de gobernanza

Como se ha mencionado en lo anterior, la repartición de roles y responsabilidades en el fondo, debe ir acompañada de ciertas herramientas y procesos que generen cohesión y claridad entre los diferentes órganos rectores. Fondo Acción acata un conjunto fijo de procedimientos para establecer comunicación y alineamiento entre sus diferentes organismos de gobernanza.

Liderazgo ejecutivo

Sin duda la principal función de un director ejecutivo es la de fomentar la confianza y el apoyo que requiere por parte del Consejo. Las principales cualidades específicas para este fin son:

- **Comunicación:** Se debe transmitir claramente sus propuestas, planes, estrategias, problemas y desafíos.
- **Habilidades de negociación:** Los consejos, comités y demás órganos rectores prefieren llegar a consensos en vez de verse obligados a votar. Los ejecutivos deben idear opciones y alternativas que posibiliten identificar puntos de coincidencia para facilitar los acuerdos.
- **Rendición de cuentas:** El Director Ejecutivo y la Unidad Ejecutiva deben estar preparados para rendir cuentas por el desempeño de la organización. Un aspecto importante en esto es poder definir y acordar con el Consejo las mediciones de desempeño (principales indicadores de desempeño, informes estandarizados, etc.). Otro documento muy relevante es la ayuda memoria o las actas de las reuniones del Consejo.

Canales de comunicación establecidos

Los canales de comunicación forman una parte importante de las interacciones entre los órganos rectores. El mantenimiento de una buena relación de trabajo entre el Consejo y el Ejecutivo, requiere de canales de comunicación directos y abiertos, llevar a los miembros del Consejo al campo para observar los resultados de sus decisiones y dar al Consejo la oportunidad de expresar sus observaciones y opiniones respecto al desempeño de la Unidad Ejecutiva.

Fondo Acción cuenta con cinco canales principales de comunicación para facilitar una interacción fluida entre el Consejo del Fondo, la Unidad Ejecutiva y el personal.

- Reuniones del **Consejo** y de los **subcomités**
- **Informes**
- **Talleres**, particularmente para la **planeación estratégica**
- **Comunicación directa** entre el Consejo y la Unidad Ejecutiva
- Un proceso específico para responder y atender a las consultas, reclamaciones y denuncias, que se describe en la sección correspondiente del **Manual de Calidad** (Sistema de Control de Calidad, Norma Internacional de Calidad ISO 9001 2008).

Reuniones del Consejo

Por lo general, las interacciones entre la Unidad Ejecutiva y el Consejo tienen lugar durante las sesiones de éste último. El Consejo tiene un mínimo de seis reuniones ordinarias al año, cuyo temario suele incluir los siguientes puntos:

- Aprobación de la ayuda memoria o las actas de la reunión anterior
- Informe de los avances obtenidos en las tareas pendientes
- Informe de los avances obtenidos en el actual plan estratégico
- Asuntos administrativos
- Varios

La reunión de marzo es especial, por que el Ejecutivo presenta su Informe Anual de Desempeño sobre la aplicación del plan estratégico y las auditorías y estados financieros.

Durante la reunión de octubre del último año del plan estratégico, el Ejecutivo y el Consejo organizan un Taller de Planeación Estratégica. El taller y las demás sesiones de trabajo se efectúan fuera de la ciudad capital, en un entorno especial donde los miembros del Consejo puedan dedicarse exclusivamente al ejercicio de planeación.

Proceso de planeación estratégica

Fondo Acción diseña su estrategia cada cuatro años empleando la metodología del Cuadro de Mando Integral. La planeación se realiza utilizando un procedimiento incluido en su Sistema de Control de Calidad (Norma Internacional de Calidad ISO 9001-2008). En el proceso se describe el cómo y cuándo se realiza la planeación estratégica en Fondo Acción, se identifica las responsabilidades del Consejo y el Ejecutivo, y se define los procedimientos e instrumentos para el monitoreo del desempeño y la actualización de la estrategia. El plan estratégico orienta tales ejes centrales como gestión de recursos, comunicaciones, mercadeo, fortalecimiento de la marca, adjudicación de subvenciones, sostenibilidad financiera, inversiones de impacto y gestión de activos intangibles. Durante el cuarto y último año del plan estratégico, el Consejo y el Ejecutivo se reúnen para revisar la estrategia y preparar un nuevo plan para el siguiente cuadrienio.

Procedimientos de revisión interna

El procedimiento de revisión interna empleado para fortalecer la relación entre el Consejo y la Unidad Ejecutiva, es el **Informe Anual de Desempeño**. Dicho informe se presenta al Consejo durante el último trimestre y es estructurado según los objetivos y los principales indicadores de desempeño del plan estratégico cuadrienal. Esto posibilita al Consejo y el Ejecutivo revisar los avances y evaluar el desempeño en la aplicación de la estrategia de la organización.

El segundo procedimiento de revisión interna tiene que ver con un proceso diseñado para responder y atender a las consultas, reclamaciones y denuncias, descrito en la sección correspondiente del Manual de Calidad (Sistema de Control de Calidad ISO 9001 2008), que comprende dos actividades:

- La Unidad Ejecutiva realiza una encuesta entre una muestra aleatoria de organizaciones que han participado en las invitaciones a propuestas emitidas por Fondo Acción, o que han sido adjudicadas subvenciones y tienen proyectos en ejecución. Los resultados son presentados anualmente al Consejo.
- Los miembros del Consejo y del TFCA/OC responden a una encuesta anual sobre la Unidad Ejecutiva y califican el desempeño de la Unidad en los siguientes aspectos:
    - Acatamiento de los objetivos de planeación
    - Utilización razonable de los recursos
    - Respuesta adecuada y oportuna a los problemas, desafíos y oportunidades
    - Innovación
    - Canales de información y comunicación con el Consejo
    - Habilidades y competencias en el trabajo del equipo de la Unidad Ejecutiva
    - Trabajo en equipos
    - Rendición de cuentas

1.5 Resolución de conflictos

Las herramientas y los procedimientos de gobierno sirven para la resolución de eventuales conflictos o desacuerdos entre los diversos órganos rectores. Lo que sigue son algunos ejemplos de la manera como los esquemas de gobernanza de Fondo Acción apoyan a la resolución de estas diferencias.

Moderación entre la Unidad Ejecutiva y el Consejo Directivo

Cuando el Consejo rechaza alguna propuesta o iniciativa presentada por el Ejecutivo, normalmente existen dos mecanismos para afrontar el problema:

- **Empleo de un subcomité:** El ejecutivo sugiere el uso de un subcomité existente (Finanzas, Proyectos) para resolver determinados desacuerdos, comentarios y sugerencias formuladas por la Junta;
- **Creación de un grupo de trabajo:** El Ejecutivo sugiere formar un grupo de trabajo especial, que idealmente cuenta con la participación de un representante de la Junta.

Estos dos mecanismos promueven la moderación y sirven para la resolución de conflictos por los siguientes motivos:

- Se evitan las discusiones improductivas;
- Se pospone la toma de una decisión hasta que el subcomité o grupo de trabajo pueda responder adecuadamente al problema;
- El Ejecutivo y los representantes del Consejo buscan conjuntamente una solución o arreglo mutuo en el subcomité o grupo de trabajo.

Finalmente, el Director Ejecutivo y la Unidad Ejecutiva tienen el deber de practicar la transparencia en todos sus asuntos. Cuando se difunde información imprecisa o inoportuna, se erosiona la confianza. Otro aspecto es la confidencialidad en torno a los debates y las decisiones del Consejo.

Cómo lograr el alineamiento entre los miembros del Consejo y el Fondo

Uno de los mejores espacios para alinear los objetivos de los miembros del Consejo con los del Fondo, es el proceso de planeación estratégica. La participación de los miembros del Consejo en el proceso de planificar los objetivos a largo plazo, puede servir para frenar algún interés específico y cortoplacista que pudieran tener y orientarles hacia los objetivos del Fondo. También es una herramienta importante para la prevención de eventuales problemas a causa de los conflictos de interés.

Relación entre el Consejo Directivo o Consejo de la Cuenta para las Américas y el TCFA/OC

El TFCA/OC es importante por que ejerce una autoridad autónoma sobre la mayoría de elementos principales en las Cuentas del TFCA. Sin embargo, el programa del TFCA es apenas uno de los más de 20 programas y cuentas administradas actualmente por Fondo Acción. El reparto de responsabilidades entre el Consejo y el TFCA/OC se basa en que éste ejerce autoridad únicamente sobre la Cuenta del TFCA, así como la garantía de que acepta y valora la existencia del Sistema de Control de Calidad. El TFCA/OC carece de injerencia en las políticas adoptadas por la Junta del Fondo (como sus prácticas de contratación, alianzas, contabilidad, etc.).

A pesar de esta clara división, a veces ha planteado desafíos el hecho de tener dos entidades de tipo consejo. Por ejemplo, el Consejo de Fondo Acción participa en el mencionado proceso de planeación estratégica, pero el TFCA/OC decide que también necesita su propio plan estratégico. Buscando un medio camino, la Unidad Ejecutiva acordó realizar un ejercicio separado de planeación estratégica con el TFCA/OC, que a su vez aceptó emplear el método existente del Cuadro de Mando Integral en el diseño del plan.

A veces Fondo Acción ha debido modificar sus estatutos, reestructurados en el año 2004, para adaptarlos a la existencia y operación autónoma del TFCA/OC. En tres ocasiones distintas desde ese entonces, la Unidad Ejecutiva ha presentado proyectos de reforma al TFCA/OC con el propósito de informar a este órgano rector y explicar que las enmiendas no afectaban su autonomía frente al Consejo. Todas las modificaciones fueron aprobadas y efectuadas sobre esta base.

1.6 Aprendizajes

A lo largo de su expansión, Fondo Acción ha desarrollado varias prácticas de gobernanza que han facilitado sus operaciones. Las entidades del Consejo deben ser creadas de manera tal que posibilite que éste pueda concentrarse en los aspectos estratégicos y gerenciales de la gobernanza, mientras que los subcomités específicos, que pueden valerse de quienes no son miembros del Consejo, aporten a las decisiones gerenciales mediante la preparación de recomendaciones programáticas y técnicas.

Un elemento importante en la estructura de gobierno de Fondo Acción, son las herramientas y los canales de comunicación que logran un alineamiento entre sus diversos órganos rectores. El Director Ejecutivo tiene un claro rol que desempeñar en este proceso, no sólo en el manejo de los aspectos cotidianos del Fondo, sino también como facilitador de la comunicación entre los subcomités y el Consejo Directivo.

La interacción entre el Consejo Directivo, los varios subcomités y el Ejecutivo, es moderada por una serie de lineamientos jurídicos, procedimientos de comunicación y procesos internos de planificación y revisión. Los estatutos organizacionales, los manuales operativos y los sistemas de control de calidad, estructuran los roles, las responsabilidades y las relaciones entre las diferentes entidades que rigen en Fondo Acción, mientras que las reuniones periódicas del Consejo, los informes anuales y los talleres de planeamiento, generan cohesión y continuidad entre los diversos órganos rectores en su empeño por alcanzar los objetivos a largo plazo del Fondo.